

جدول الأعمـال

(الأجـندة)

ما يجب على كل منشأة القيام به للهيمنة على هذا العقد من الزمان

مايكل هامر

مايكل هامر هو محاضر ومفكر ومستشار لقادة شركات ضخمة عديدة. قدم د.هامر مفاهيم "إعادة الهندسة" و"المشروع القائم على العملية التجارية" في المجتمع التجاري العريض من خلال العديد من المقالات في الصحافة الاقتصادية وفي ثلاثة كتب: كتاب "إعادة هندسة الشركة" (1993م)، وكتاب "ثورة إعادة الهندسة" (1995م)، وكتاب "ما بعد إعادة الهندسة" (1996م). وبالإضافة لكونه مؤسساً ومديراً لعدة مؤسسات تقنية رفيعة، فإن د.هامر قد عمل من قبل كأستاذ لعلوم الحاسب الآلي في معهد ماساتشوسيتس للتقنية.

وموقع هامر على الشبكة هو www.hammerandco.com

الفكرة الرئيسية

يطالب عالم التجارة والأعمال اليوم بوضع ’جدول أعمال‘ جديد للإدارة، ويرجع ذلك ببساطة إلى أن العملاء لا المنتجين هم من يتولون قيادة الاقتصاد الآن.

ويحتوي ’جدول الأعمال‘ الجديد للبنود التي يجب على المدراء الانتباه لها على تسعة عناصر:

- أول بندين يحددان أعمالاً معينة تميز الشركات بواسطتها وتوجد لأنفسها عملاء دائمين.
- البندان التاليان (3.العمليات و4.الإبداع) يلخصان الكيفية التي يجب تنظيم المنشأة بها حتى يكون أداؤها على أفضل ما يرام.
- البندان التاليان (5.المقياس و6.اللين) يصفان أفضل طريقة لإدارة المنشأة بفاعلية في ظل اقتصاد يدور حول العميل.

البنود الثلاثة الأخيرة (7.البناء و8.الشريك و9.التوسع) تركز على الطريقة التي من خلالها يجب على المدراء أن يستخدموا الإنترنت من أجل تقوية وتحسين عمليات التشغيل الخاصة بمنشأتهم.

البنود الحيوية التسعة في ’جدول أعمال‘ أي مدير

1.سهولة التعامل	اجعل العمل مع شركتك سهلاً.
2.المزيد من القيمة	امنح عملاءك المزيد مما يريدونه بالفعل
3.العمليات	اجعل الأداء الرفيع أمراً مجدياً وممكن التنفيذ
4.الإبداع	أوجد النظام محل الفوضى السابقة
5.القياس	اجعل القياس في المنشأ جزءاً من الإدارة، وليس من المحاسبة
6.المرونة	اجعل إدارتك بدون مستويات مفرطة من الهيكلية
7.بؤرة التركيز	حول سلاسل قنوات التوزيع إلى مجتمعات
8.الشريك	تعاون أينما وحيثما أمكنك
9.التوسع	تكامل، فعلياً، من أجل أن تنمو منشأتك

1.سهولة التعامل اجعل العمل مع شركتك سهلاً ---------- صفحة 2

التحدي الأساسي هي أن يكون ’من السهل العمل معك‘. وللقيام بذلك، انظر إلى مواصفات منتجك، ونظم تقديم الطلبات التجارية لشرائها وطرق إعداد الفواتير من خلال أعين عملائك، وقم بعمل كل ما هو ممكن لتوفير وقتهم، ومالهم، وعدم إحباطهم.

2.المزيد من القيمة المضافة امنح عملاءك المزيد مما يريدونه بالفعل. ---------- صفحة 2 - 3

لتجنب التبضيع في سلع متشابهة (أي بيع المنتج أو الخدمة المماثلة لأخرى رائجة)، أوجد طرقاً لإضافة القيمة عن طريق القيام بعمل المزيد من أجل عملائك. وفي الواقع، لإيجاد ’المزيد من القيمة المضافة‘ فعليك أن لا تُلقي منتجك على عتبة باب العميل. ولكن ادخل من الباب، انظر إلى ما يفعله العملاء بمنتجك أو خدمتك، ثم أوجد طرقاً للقيام بذلك بدلاً منهم.

3.العمليات اجعل الأداء الرفيع أمراً مجدياً وممكن التنفيذ. ---------- صفحة 3 - 4

يهتم العملاء فقط بنتائجك، ولكن الموظفين عليهم التركيز على العمليات من-النهاية-إلى-النهاية التي تصل بهم إلى هذه النتائج. اجعل كل فكرك في هذه العمليات. أدرها، وحسنها باستمرار،حدد مسئولاً عن كل عملية واجعل الجميع مدركاً وعالماً بهؤلاء المسئولين.

4.الإبداع أوجد النظام محل الفوضى السابقة. ---------- صفحة 4

إذا طبقت النظام والهيكل في المجالات الإبداعية للمنشأة (مثل تطوير المبيعات والمنتج)، فإنك حينئذ تقلل من اعتمادك على الحظ وتحقق نجاحاً مستمراً ينبع من التصميم الجيد والإدارة السليمة وليس من الحظ السعيد الموفق.

5.القياس اجعل القياس في المنشأ جزءاً من الإدارة، وليس من المحاسبة. ---------- صفحة 5

تخبرك معظم المقاييس التقليدية بما يحدث. ولذلك، قم بتطوير مقاييس جديدة تفيدك بما سوف يحدث في المستقبل-عن طريق ربط الأشياء التي تديرها وتراقبها بأهدافك الشاملة. حدد مقاييس لجميع السلع التي تريد تحسينها، وأدرج هذه المقاييس ثم حسنها.

6.المرونة اجعل إدارتك بدون مستويات مفرطة من الهيكلية. ---------- صفحة 5 - 6

بدلاً من جعل المدراء يديرون الوحدات التجارية المحددة بصورة صارمة، يسر لهم أمر التعاون مع نظرائهم. افرض التعاون على المدراء بحيث يعملون معاً من أجل صالح المشروع التجاري بأكمله وليس من أجل مجرد الترقي.

7.بؤرة التركيز والاهتمام حول سلاسل قنوات التوزيع إلى مجتمعات. ---------- صفحة 6

بدلاً من البيع عبر قنوات التوزيع، قم ببناء مجتمع يعمل معاً بصفة مستمرة من أجل خدمة العميل النهائي. فبهذه الطريقة، سوف يسمع كل فرد صوت العميل النهائي كي يرشدهم فيما يقومون به.

8.الشريك تعاون أينما وحيثما أمكنك. ---------- صفحة 7

تكمن معظم النفقات العامة عند الهوامش وليس في عمق الشركة. استغل الإنترنت في تنظيم الاتصال بينك وبين عملائك وبين الموردين لك. تعاون بشكل كبير وبقوة من أجل خفض التكاليف والتقليل من النفقات العامة.

9.التوسع تكامل، فعلياً، من أجل أن تنمو منشأتك ---------- صفحة 7

بدلاً من محاولة تقديم منتج كامل، ركز بشكل تام على أفضل ما تقوم به، وتكامل بشكل أساسي مع الآخرين الذين يمكنهم إنجاز باقي أجزاء العمل بشكل أفضل منك. وعند تحقيق ذلك، سوف يكون بين يديك منتجات أفضل من تلك التي كنت ستحققها بمفردك.

المفاتيح الستة لتطبيق ’جدول الأعمال‘ ---------- صفحة 8

الخطوات الثلاث الملموسة التي يمكنك القيام بها ---------- صفحة 8

البنود الحيوية التسعة في 'جدول أعمال' أي مدير

1.سهولة التعامل	اجعل العمل مع شركتك سهلاً.

الفكرة الرئيسية

التحدي الأساسي هي أن تصبح 'من السهل العمل معك'. وللقيام بذلك، انظر إلى مواصفات منتجك، ونظم طلب شرائه وطرق وضع وإعداد الفواتير من خلال أعين عملائك، وقم بعمل كل ما هو ممكن لتوفير وقتهم، ومالهم، وعدم إحباطهم.

الأفكار المساندة

تنتهي معظم الشركات إلى جعل عملائها يدفعون الثمن غالياً مقابل الامتياز الذي منحوه لها بالتعامل تجارياً معها. وهي تقوم بذلك عن طريق إجبار العملاء على اجتياز والتجول خلال النظم التي يتم تصميمها كي تلائم الشركة لا لتلائم العميل. ومن شأن ذلك الأمر، بدوره، أن يجبر العملاء على تضييع الوقت والمال في فهم كيفية عقد الصفقات التجارية مع شركتك.

ثمة ستة أشياء محددة يمكنك القيام بها لكي تصبح 'سهل التعامل'

1. قدم وجهاً واحداً للعميل.

كثير من الشركات يتم تنظيمها من أجل تحقيق الملائمة والفعالية لأنفسها. ولكن، هذا الهدف ليس على قمة أولويات العميل. فالعملاء يريدون التعامل مع فريق متكامل- أي يتعامل في جميع المنتجات ويقوم بجميع الوظائف. قم بتطوير فرق عمل تتمتع بالصلاحيات اللازمة لتجاوز هذه الحدود الداخلية، واسمح لها بالتفاعل مع العميل. وعندما يتم ذلك، فغن هذا التعامل سوف يروق للعملاء نظراً إلى أنهم يحصلون على الأشياء التي يطلبونها وقد تم تنفيذها كاملةً.

2. قسم عملياتك التشغيلية حسب خصائص العملاء.

المجموعات المختلفة من العملاء في حاجة إلى التعامل معها بطرق مختلفة. وعن طريق تمييز العملاء، فإنك حينئذ تخلق بيئة يمكن فيها الوصول بدرجة رضاء العميل إلى الحد الأقصى- الأمر الذي سيؤدي إلى المزيد من العمل الدائم والمتتابع.

3.توقع احتياجات العملاء في المستقبل.

من المكن للشركات التي تتوقع ما سيحتاجه العملاء في المستقبل أن تبدأ في إعداده حتى قبل أن يطلبه العميل. وبهذه الطريقة، سوف يقضي العميل وقتاً أقل ويمر بأقل نسبة من الإحباط المحتمل وهو يعقد المزيد من الصفقات التجارية مع مؤسستك.

4. قدم للعميل تجربة في التعامل معك تخلو من المنغصات.

عندما يعاني العملاء طويلو المدى في تعاملهم مع شركتك بنفس معاناة العملاء الجدد، فإنهم يصابون بالإحباط. وبالمثل، عندما يواجه العملاء تعليمات طويلة ومفصلة من أجل الوصول إلى مسؤول أو ممثل جديد آخر ليعقدوا معه صفقة تجارية جديدة، فقد تتلاشى سهولة التعامل التجاري حينئذ من المنشأة. وبذلك، تحيل الشركات الذكية البارعة الاتصالات المستقبلية للعملاء إلى نفس مندوب خدمة العملاء الذي سبق لهم التعامل معه، أو أنها توفر فريقاً من الأفراد يتاح لهم جميعاً الوصول إلى جميع قواعد المعلومات والبيانات المطلوبة.

5.استخدم واستغل حق وصلاحية "الخدمة الذاتية للعملاء".

من المفارقات أن ثمة طريقة من أفضل الطرق لتيسير العمل التجاري معك هي أن تدع العملاء يقومون ببعض وربما كل العمل بالنيابة عنك. اجعل الأمر أيسر ما يكون بحيث يتمكن العملاء من دخول المكاتب وإدارة طلباتهم بأنفسهم. وسوف يحبونك من أجل ذلك، كما سيوفر ذلك وقتك للقيام بالمهام الأخرى التي يتولد عنها المزيد من القيمة المضافة.

6.استخدم مقاييس الأداء التي تركز على العميل.

يجب على أي شركة تريد تحسين قيمتها في نظر عملائها أن تقيس وتقيم ومن ثم تتابع تصورات ومفاهيم العملاء عنها. وفي العادة، يتطلب ذلك الأمر إعادة توجيه اهتمام الشركة وصرفه عن كل ما يسهل قياسه، أو ما تم قياسه تاريخياً أو ما يقوم بقياس ما يحدث للمنشأة. وعند التركيز على المقاييس التي تهتم بالعميل، فسوف تظهر حينئذ أكثر القضايا أهمية، وسوف يتم توجيه طاقة موظفيك إلى حيث يمكنها أن تأتي لك بالخير كله، وربما تحصل على وسيلة مبيعات قيمة جداً.

إذا نجحت في أن تصبح 'سهل التعامل'، فسوف تحصل حينئذ على فائدتين:

- توفير وقت ومال العملاء- مما يزيد احتمال عقدهم لمزيد من الصفقات معك في المستقبل.
- توفير مالك أيضاً-حيث أن العميل سوف يعمل معك على التحكم في التكاليف ومعالجة أوجه القصور والضعف في عملياتك كلما أصبحت أفضل في التنبؤ بحاجات العملاء والاستجابة لها.

اقتباسات

تعني عبارة "من السهل التعامل معك" أن التفاعل معك من وجهة نظر العميل، ليس باهظ الثمن ولا يتطلب مجهوداً كبيراً. ويعني ذلك أنك تقبل الطلبات في الوقت وبالطريقة اللتان يتناسبان مع العميل لتقديم طلباته؛ ويعني ذلك أن مصطلحات وكلمات الطلبات يتم صياغتها بلغة العميل وليس بمصطلحات غامضة. ويعني ذلك أنك تزيل أية معاناة أو متاعب قد يتعرض لها العميل عند فحص حالة طلب ما من طلباته التي تقدم بها؛ وأنك تقضي على نهر لا نهاية له من الاتصالات الهاتفية العقيمة مع موظفين غير معنيين أو غير مطلعين على الأمر تم تدريبهم فقط من أجل تحويل المتصل إلى شخص ما آخر على نفس المستوى المتدني من الإطلاع والمعرفة. ويعني ذلك أنك ترسل فاتورة بسيطة يتم التعبير عنها بمصطلحات وكلمات مفهومة، وليس بشفرات مبهمة أو إشارات داخلية، وأنها مصممة من جذرها لكي يتم قراءتها واستخدامها من جانب العميل؛ بمعنى آخر، فاتورة يمكن لشخص آخر غير محللي الشفرة حل شفرتها".

. مايكل هامر

"استكشف ما يريدونه وكيف يريدونه، وامنحه لهم فقط بتلك الطريقة".

– فاتس والر، 'عازف جاز'

البنود الحيوية التسعة في 'جدول أعمال' أي مدير

2.المزيد من القيمة	امنح عملاءك المزيد مما يريدونه بالفعل

الفكرة الرئيسية

لتجنب التبضيع في سلع متشابهة (أي بيع المنتج أو الخدمة المشابه لأخرى رائجة)، أوجد طرقاً لإضافة القيمة عن طريق القيام بعمل المزيد من أجل عملائك. وفي الواقع، لإيجاد 'المزيد من القيمة المضافة' فلا تسقط منتجك على عتبة باب العميل. ادخل من خلال الباب، انظر إلى ما يقوم به العملاء بمنتجك أو خدمتك، ثم أوجد طرقاً للقيام بذلك عنهم.

الأفكار المساندة

يحدد معظم الأفراد شركاتهم عن طريق منتجهم أو خدمتهم. أما بالنسبة للعميل،، فإن المنتج هو مجرد نقطة البداية. وأما الشيء الذي يهتمون به بشكل حيوي فهو ما يحققه المنتج أو الخدمة لهم——أي الفوائد وحلول المشكلات التي دفعت العملاء لطلب منتجك أو خدمتك في المقام الأول. وبإيجاز، كلما حللت المزيد من المشكلات، كلما أضفت المزيد من القيمة لصفقاتك التجارية.

ولذلك، ابحث عن المزيد من المشكلات التي يمكنك حلها. فكلما زادت المساعدة التي يمكنك تقديمها للعملاء، كلما أصبح منتجك أو خدمتك ذا أو ذات قيمة لهم. (وكلما صرت أكثر تميزاً عن أي شخص آخر يبيع منتجاً مشابهاً).

ولكي تبدأ في التفكير على طول هذه الخطوط، اسأل نفسك الأسئلة الصحيحة المناسبة:

- ما الذي يفعله العملاء بالضبط بمنتجنا أو خدمتنا إذا ما حصلوا عليها؟
- كيف يمزجون بين منتجاتنا وخدماتنا ومنتجات وخدمات الآخرين من أجل الوصول إلى حل كامل؟
- ما هي المشكلات الشخصية أو التجارية الأكبر التي يسعى عملاؤنا إلى حلها باستخدام منتجاتنا؟
- ما هو المزيد الذي يمكننا القيام به لمساعدة العملاء على مواجهة وحل هذه المشكلات والتحديات بشكل أفضل؟



يسمح أسلوب 'المزيد من القيمة المضافة' بتطوير نظام للأسعار مختلف و(أسمى) ومن الناحية التاريخية، تحدد معظم الشركات أسعارها على أساس (التكلفة بالزائد) بحيث تحدد تكلفة المنتج ثم تضيف أي هامش ربح يتحمله السوق. ومع أسلوب 'المزيد من القيمة المضافة'، يمكن للشركات أن تحلل مقدار القيمة التي يتم إضافتها للعميل وما ينبغي تحقيقه من نسبة القيمة الإضافية.

ومن الأمثلة على كيفية إيجاد 'المزيد من القيمة المضافة' عن طريق الشركات التي تقوم بتحويل منتجاتها وخدماتها إلى حلول ما يلي:

- عرض إدارة المخزون الخاص بخطوط المبيعات وعرض القيام بالتغذية اليومية المستمرة لذلك المخزون من المنتجات التي يتم بيعها.
- تقديم المعلومات عن استخدام الآلة التي تساعد المديرين على إدارة آلاتهم بشكل أكثر فاعلية.
- الجمع بين الخدمة والتمويل بالنسبة لمنتج ما يسمح للعميل بأن يدفع ببساطة مقابل كل ساعة من الاستخدام.
- تجميع المصاريف الدورية في فاتورة واحدة ثم تسهيل الدفع عن الخدمات المنتظمة للبائعين المناسبين.
- تولي مراقبة والإشراف على أعمال المخزون الروتينية وقم بتجميع كل شيء يمكن أن تحتاج إليه في صورة أدوات صالحة للاستخدام الفوري.
- إرسال العبوات المتكاملة غير المعبأة من المنتجات إلى المستودعات بحيث يمكن شحنها مباشرة إلى العملاء.

هذه الأساليب تجعل البائعين في موقف يجعلهم قادرين على تحقيق الربح لا مجرد بائعين للمنتج. كما أنها تسمح أيضاً للبائع الذي يتبنى مبدأ 'المزيد من القيمة المضافة' ليصبح شريكاً في دعم الأرباح وتنميتها. ولجعل الأشياء أفضل، يقوم البائعون بسلك مسار 'المزيد من القيمة المضافة' بتطوير كفاءات جديدة أحياناً في مجالات لم يعملوا فيها أبداً من قبل. ومن الممكن استخدام هذه الإمكانيات الثانوية في تطبيقات أخرى لتنمية منشأة البائع.

اقتباسات

"قد تعتقد أنك بالفعل تعلم كل شيء عن بيع الحلول وليس بيع المنتجات، وربما تفكر في أنك تقوم بذلك. دعني أؤكد لك أنك على أفضل الفروض لم تفعل أكثر من خدش السطح".

– مايكل هامر

"بقيت الإدارة دائماً وستظل من بين الأشياء الأكثر تعقيداً وخطورة وشكاً في جميع المساعي البشرية. إن تحديات الإدارة دائمة وصعبة بشكل يفوق العادة. كيف يمكن لشركة أن تبتكر منتجات وخدمات ترضي العملاء، وفي ذات الوقت تبيعها بطريقة مربحة ترضي المساهمين؟ كيف يمكن لشركة أن تحتفظ بالعملاء في مواجهة المنافسين الجدد، والاستجابة للاحتياجات الجديدة بدون التضحية بموقفها السوقي الحالي؟ كيف تميز الشركة نفسها عن الشركات الأخرى ذات العروض المشابهة والأهداف المتماثلة، مع الحفاظ على نجاحها كلما تغيرت الأوقات؟ إن تقديم وتدبير الإجابات على هذه الأسئلة هي المهمة الدائمة للإدارة".

– مايكل هامر

"في بيئة تنافسية شرسة، اجعل هدف "الاقتناص" أمراً لا يمكن الحصول عليه. الشركات فقط التي تكافح لكي تكون الأفضل وتتفوق في أدائها على الآخرين تتمتع بأمل البقاء في عالم يحاول فيه الجميع أداء نفس الشيء".

– مايكل هامر

"أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي اختراعه".

– آلان كاي، 'الأب الروحي للكمبيوتر الشخصي'

"الإبداع في عالم الأعمال والتجارة ليس جرعة من الممكن شراؤها في متجر – وإنما يجب تجميعه في المنزل".

– مايكل هامر

البنود الحيوية التسعة في 'جدول أعمال' أي مدير

3.العمليات	اجعل الأداء الرفيع أمراً مجدياً وممكن التنفيذ

الفكرة الرئيسية

يهتم العملاء فقط بنتائجك، ولكن الموظفين عليهم التركيز على العمليات الكاملة من-النهاية-إلى-النهاية التي تتمخض عنها هذه النتائج. اجعل كل فكرك في هذه العمليات. أدرها، وحسنها باستمرار،وعين مسئولاً عن كل عملية واجعل الجميع يعلمون من هم هؤلاء المسئولون.

الأفكار المساندة

العمليات هي مجموعات منظمة من الأنشطة الاقتصادية والتجارية التي تؤدي في مجموعها إلى النتائج التي يتم تقديمها إلى العملاء. إن التحدي الأساسي هو إيجاد مشروع تجاري يستغل قوة العمليات بشكل جيد حتى يتمخض عنه نتائج ذات جودة رفيعة بشكل مستمر.

العمليات التجارية والاقتصادية الجيدة هي التي يتحقق فيها:

- إيجاد قيمة مضافة من خلال مجموعة من الأنشطة.
- تنظيم مجموعات من الأنشطة المنسقة بفاعلية وكفاءة.
- العمل على تحقيق هدف واحد -ألا وهو إرضاء العملاء وإسعادهم.
- السماح لمجموعة من الأفراد الموهوبين للعمل معاً.
- التركيز على العميل.
- التركيز المكثف على كيفية أداء الأنشطة معاً.
- عدم الجمود و الاستمرار في التحسين مع مرور الوقت.
- وضع مقاييس أداء راسخة بصورة جيدة.

تقليدياً، نظمت منشئات الأعمال نفسها حول إدارات تركز على مجال ما معين. ويجب أن ينتقل كل أمر من إدارة إلى أخرى-بمعنى أنه لا ثمة أحد يكون في وضع يمكنه من رؤية العملية بكاملها وتقييم كيفية وماهية ما يريده العميل. هذا الترتيب من شأنه أن يزيد التكاليف، ولا يوفر أكثر من الحد الأدنى من التحكم في أي جودة، كما أنه قاس جداً أو لا يستجيب لاحتياجات العميل الخاصة. وفي اقتصاد اليوم، يتم بشكل جيد تعريف وتحديد حلقة الربط بين العملاء والعمليات والنتائج. لقد أدر ك المدراء أن العمليات هي الطريق إلى النتائج وأن القدرة على تقديم النتائج الجيدة تعتمد بشكل كبير على طريقة تصميم وإدارة عمليات الشركة.

من الممكن أن تحول منشأة ما نفسها إلى مشروع موجه نحو العمليات التجاريةعن طريق:

1. التأكيد على أن كل شخص في المنظمة يفهم العمليات الأساسية جيداً ودوره في كل منها.
2. تعيين كبار المدراء كمسئولين عن العمليات– وهم من يقومون بقياس وإدارة ومع الوقت تحسين العمليات التي سيكونون مسئولين عنها.
3. إيجاد شركة متوافقة مع العمليات التجارية-عن طريق تركيز التسهيلات والهيكل التنظيمي وبرامج المكافآت حول العمليات التي تنتج بضائع للعملاء.
4. تطوير ثقافة الشركة حول العمل بروح الفريق والمسؤولية المشتركة لكل عملية أساسية.
5. تأسيس مجلس للعمليات– لجنة مستديمة من مسئولي العمليات والمسئولين الأساسيين الآخرين حيث يكون من الممكن حل القضايا التي تنتشر بين عدد من العمليات، ويتم تحديد الأولويات وإعادة تخصيص الموارد.
6. إدارة كل مشروعات تحسين المنشأة في سياق العمليات– حتى يصبح كل فرد في المنشأة على وعي شديد بدور وأهمية مختلف العمليات التجارية.
7. تحويل العمليات لتكون بمثابة أسلوب حياة– أي تقوم بتزويد كل فرد ببؤرة اهتمام عامة، وحشد وتنظيم القوى وبالدوافع والأدوات المطلوبة للتأثير على كيفية أداء المنشأة.

في العهود السابقة، ربما كان يتم تشجيع الموظفين على "قوموا بأعمالكم ولا تفكروا في غير ذلك". في المشروع القائم على العمليات، تكون القاعدة السائدة: "قم بعملك ولكن استمر في التفكير في العملية وكيفية تحسينها." بمعنى آخر، يتم حث وتشجيع كل فرد على أن يتذكر دوماً أن الهدف من كل عملية ليس هو الإبقاء على الموظفين مشغولين وإنما الهدف هو إرضاء العميل بدرجة كبيرة جداً. وعندما تخترق هذه الرسالة الأجواء، من الممكن حينئذ إيجاد وتنمية منشأة تتسم بالأداء الرفيع.

اقتباسات

"إذا اعتبرنا أن أسلوب العملية ثابت وهادئ-يشبه إلى حد كبير السلحفاة- فإن أسلوب العملية لا تذكره مجلات الأعمال والتجارة بحثاً عن شيء سريع جميل. إن العملية هي دائرة اختصاص الشركات الهادئة التي تتحدث برقة وتؤدة ولكنها تحقق أرباحاً كبيرة. إن الشركات أصحاب البدايات القوية نادراً ما تركز على العملية نظراً لأنها لا تحتاج إليها. أما في مرحلة الاستثمار بالنسبة لهم، فمن الممكن أن يروجوا لزيادة الطلب على منتجاتهم الفريدة. أما بالنسبة للشركات الراسخة في الصناعات الناضجة، فإن العملية شيء حيوي. ففي النهاية جميع الشركات، في بعض الصناعات، مثل الكيماويات والقوى الكهربائية، تصبح موجهة نحو العمليات. وفي هذه الصناعات وفي الصناعات التنافسية الشديدة الأخرى، فإن نمو السوق ليس كافياً لحمل الشركة إلى النجاح. وإنما الأداء العالي الذي يعتمد على القيام بعمليات سامية رفيعة هو السبيل لتحقيق النجاح".

– مايكل هامر

"العملية هي ثورة الفكر التي تؤدي إلى إحداث تغيرات في عالم الأعمال والتجارة".

– بيير ليروي، الرئيس، 'قسم معدات التشييد بـ 'جون ديرين''

البنود الحيوية التسعة في 'جدول أعمال' أي مدير

4.الإبداع	أوجد النظام محل الفوضى السابقة

الفكرة الرئيسية

إذا فرضت النظام والهيكل الإداري على مجالات الإبداع في العمل التجاري (مثل المبيعات وتطوير المنتج)، فإنك حينئذ تقلل من اعتمادك على الحظ وتحقق نجاحاً مستمراً ينبع من التصميم الجيد والإدارة السليمة وليس من الحظ الجيد.

الأفكار المساندة

تقول الحكمة التقليدية أن تطوير المنتج يتم تنفيذه بأفضل ما يمكن في بيئة ذات هيكل مرن– حيث يمكن للأفراد الارتجال والتوفيق بين الأشياء وتصحيحها كلما مروا بها. وينطبق نفس هذا الشيء في مجال المبيعات والتسويق–اللغة الطنانة والعواطف مطلوبة من أجل تحقيق المبيعات الكبيرة في عملية حدسية وتحكمها الشخصية إلى درجة كبيرة.

لماذا يتم قبول هذه الأفكار على نطاق واسع؟ يعود ذلك في الأساس إلى أن الشركات الكبيرة لا تزال تعمل بنفس الطريقة التي كانت عليها عندما كانت شركات صغيرة وغير رسمية بالكامل. من الممكن أن تحيا الشركات الصغيرة بدون نظم جيدة نظراً إلى أنه إن كان ثمة أي مشكلات، فإن الناس تتحدث إلى بعضهم البعض ويقومون بتصنيف الأمور. ولا يمكن الإبقاء على هذا المستوى من المرونة كلما نمت الشركة ونضجت، بالرغم من حسن نوايا كل العاملين فيها. ولهذا، تعم الفوضى في شركات عديدة.

ثمة أسلوب أفضل هو استغلال العمليات من أجل استتباب النظام داخل الشركة، وذلك عن طريق غرس بعض التنسيق والنظام. وللانتقال من الجانب الدعائي إلى الجانب النظامي أو من القول إلى الفعل:

1. اجعل الابداع أمراً متكرراً.

قد يكون ذلك بسيطاً مثل تحديد سلسلة محكمة من الخطوات والقيام بدقة بتعيين المسئولين عن كل خطوة. وسوف يسمح ذلك لكل شخص ببذل المزيد من الطاقة في ما يقوم به بدلاً من الانشغال بطريقة العمل. ويمكن لأي شخص التركيز على المهمة التي في يده.

2. تنظيم عملية المبيعات.

قسم عملية المبيعات إلى خطوات محكمة تجمع بين أنشطة الخطوط الأمامية وأنشطة الخطوط الخلفية المطلوبة. ثم قد تأتي بعد ذلك بفريق من الأفراد من كل قسم لمتابعة سلسلة المبيعات من البداية إلى النهاية. وعند التعاون معاً، من الممكن أن تتطور عملية مصممة باهتمام ووعي ثم يتم تهيئتها وتحسينها وتقويتها في المستقبل عبر الوقت.

3. لا تقبل فكرة أن العمليات تعرقل الإبداع وتكبته.

الإطار المنظم للعمل لن يحول الأفراد إلى إنسان آلي. فعلى النقيض، سوف يظهر نظام جيد. وسوف يتم استبدال الارتباك والحيرة بإطار يؤكد أن الأنشطة الصحيحة يتم تنفيذها بواسطة الأفراد المناسبين في الوقت المناسب باستخدام المعلومات المناسبة المتاحة. وبذلك، من الممكن أن يقضي الأفراد المبدعون كثيراً من الوقت في حالة الإبداع ووقت أقل في حالة العمل الإداري.

4. الاستمرار في الالتزام بالعمل بروح الفريق والنظام.

عندما تجبر الجداول الزمنية على التكيف مع إضافة الخواص والسمات الجديدة، من الممكن أن تجد الشركة نفسها في الحال في أزمات خانقة بسبب توافر منتجات غير مكتملة فقط يمكن عرضها للبيع.وعلى النقيض، عندما يتم وضع المواعيد الزمنية النهائية ويتم الالتزام بها، يعرف حينئذ كل فرد مكانه وماهية الحاجات المقرر القيام بها في الوقت المتاح. ومرة أخرى، من شأن ذلك الأمر أن يسمح للأفراد المبدعين بالتركيز على طاقاتهم والاهتمام بها.

5. قبول حقيقة أن بعض الأفراد لن يروق لهم ذلك الأمر وسوف يرحلون.

سوف يكون غرس النظام في مكان لم يكن موجوداً فيه من قبل يعد تغيراً ثقافياً. كما أن بعض الأفراد سوف يمقته بشدة أو يشعر بكونه مهدداً، وسوف يكون غير قادر على القيام بعملية التحول.وينبغي تشجيع هؤلاء الأفراد على الرحيل والسعي وراء العمل في مكان آخر. أما هؤلاء الذين يبقون فسوف يسعدون بالنتائج. والنجاح غالباً يولد النجاح.لقد وجدت معظم المؤسسات التي مضت في هذا الاتجاه أن الأفراد الذين رحلوا في الحال تم استبدالهم بمن هم أفضل منهم من الأفراد الذين تجذبهم فرصة العمل في بيئة راسخة منظمة. ولاحظ أيضاً أنه لكي تصبح هذه التغيرات الثقافية دائمة، فإن نظام الأجور لا بد وأن يعكس التركيز الجديد على العمليات المنظمة.

اقتباسات

"وراء تحسينات الأداء المباشرة، يتراكم الكثير من الفوائد الدقيقة من جراء توفير النظام والهيكل الإداري في بيئات كانت فوضوية سابقاً.ومن ذلك أن العمل يصبح أكثر إنتاجية، وتزيد القدرة على التنبؤ به، ويقل الاعتماد على الحظ، والعواطف المصطنعة، والموهبة فوق العادية. إنك لم تعد في حاجة إلى أفراد يمكنهم القيام بالأشياء بالرغم من النظام. فالنظام يسمح دائماً للأفراد العاديين بتحقيق نتائج غير عادية عن طريق تطوير ما لديهم من المواهب والقدرات. ومن شأن ذلك الأمر أن يجعل الشركة أقل اعتماداً على مجموعة صغيرة من الأفراد الموهوبين، الذين يعرفون غالباً بشكل جيد أنهم على مقربة من شيء أساسي لا مفر منه. فالموهوبون والقادرون لا تزال الحاجة إليهم قائمة. غير أنهم لم يعودوا يمثلون الفرق بين الفشل الذريع والنجاح العظيم".

– مايكل هامر

"من الممكن أن تجد الشركة التي تعتمد على الأبطال نفسها في أزمات خانقة إذا رحلوا فجأة. إن العملية المنظمة، مع ذلك، تخص الشركة –وإذا مضى بعض العاملين، فمن الممكن حينئذ أن ينخرط الآخرون في النظام في أماكنهم".

– مايكل هامر

"العملية ليست هي البيروقراطية؛ وإنما هي الوضوح. إن غياب العملية ليس هو الحرية؛ إنما هو الفوضى. وذلك ليس بالخيار الصعب لأخذه".

– مايكل هامر



البنود الحيوية التسعة في ’جدول أعمال‘ أي مدير

5.القياس | اجعل القياس في المنشأ جزءاً من الإدارة، وليس من المحاسبة

الفكرة الرئيسية

تفيدك معظم المقاييس التقليدية بما قد حدث. ولذلك، قم بتطوير مقاييس جديدة تفيدك بما سوف يحدث في المستقبل-عن طريق ربط الأشياء التي تراقبها وتديرها بأهدافك الشاملة. قم بقياس جميع السلع والبنود التي يجب تطويرها، وأدرج هذه المقاييس ثم حسنها.

الأفكار المساندة

تميل معظم المنشآت إلى الاستمرار في استخدام المقاييس التي يتوارثونها من الماضي، حتى وإن كانت هذه المقاييس شظايا متناثرة وغير مفيدة في أي استخدام عملي. وثمة حاجة إلى نبذ هذه المعايير واستبدالها بمقاييس وأهداف تربط أهدافك الشاملة بالأشياء التي يمكنك مراقبتها والتحكم فيها.

بتحديد أكبر، سوف يتسم أي اتجاه جديد للقياس (يتسق مع متطلبات "اقتصاد العميل") بسمات ثلاث:

1. سوف تكون المقاييس موجهة نحو الإدارة، وليس المحاسبة.
فلن يعرف العاملون فقط السبب الذي من أجله يتم قياس شيء ما، وإنما سيعلمون أيضاً ما هو مفترض عليهم القيام به حيال البيانات التي يتم تجميعها. والهدف من نظام القياس هذا ليس تجميع البيانات ولكن معرفة الاحتياجات المقرر القيام بها من أجل ضبط وتطوير نموذج العمل بالمؤسسة.
2. سوف تكون المقاييس موضوعية، وتتم في الوقت المناسب، وبسيطة.
عند استخدام مقاييس الكمية، من الممكن استبدال حدس المنشأة بأسلوب يقوم على أساس الحقائق. ويمكن القول، باللغة العملية، أن ذلك يصبح ممكناً فقط عندما تكون المقاييس المستخدمة من قبل المنشأة بسيطة بما فيه الكفاية لكي يفهمها كل فرد في المؤسسة، ويكون من الممكن تجميع البيانات بسرعة ويسمح للحقائق أن تتحدث عن نفسها صريحة بدلاً من تحريفها بتعليق من الإدارة.
3. سوف تتحسن المقاييس عبر الوقت.
ينبغي اعتبار جميع مقاييس العمل التجاري كعمل مستمر وفي مرحلة التنفيذ. وهذا العمل يجب تحديثه كلما تغيرت الظروف. كما يجب التصديق عليه واعتماده أو استبداله إذا ما أتيح شيء أفضل منه. فقط عندما يتم تحسين وتطوير مقاييس العمل والمنشأة مع الوقت، فسوف تبقى حينئذ مفيدة ومناسبة.
4. يجب أن تكون المقاييس قائمة على أساس الحقائق، وليس على أساس الحدس.
سوف تُمَكِّن المقاييس الجيدة المدراء من تحسس نبض وحيوية الشركة ومعرفة الشعور العام بها في الوقت المناسب. وبهذه الطريقة سوف يعلمون بتطور وظهور المشكلات بينما لا يزال هناك ثمة وقت لعمل شيء ما حيالها، وقبل أن تصبح مشكلات رئيسية.

اقتباسات

"إن وجود مجرد مقياس دقيق واحد يساوي ألف رأي".
- جريس هوبر، ’أحد قادة المحاسبة‘

"قياس نتائج شركة ما، مثل حصتها في السوق، والعائد على رأس المال ورضاء العميل، أمر مهم حيث أن هذه هي الأشياء الوحيدة الهامة التي يجب أن توضع في الحسبان.ومع ذلك، من الممكن قياس نتائج المشروعات على نحو غير مباشر وفي هذه الحالة سوف تتقلص سيطرتك على الأمور.. أما الأعمال التي يمكن التحكم فيها أكثر هي تلك التي يتم أداؤها بواسطة الأفراد. ومن هنا، يمكننا أن نُحمل هؤلاء الأفراد المسئولية المحاسبية عن أدائهم ومن ثم نتوقع منهم تحسينه. إن الصعوبة هنا أنه، برغم سهولة رقابتها والتحكم فيها، إلا أن هذه الأنشطة ومقاييس الأداء ذات أهمية حقيقية ضئيلة نسبياً. أما ما تكمن الحاجة إليه فهو نموذج للمنشأة يربط ويوازن بين طرفي التناسب: القضايا الهامة الحساسة والقضايا التي لا يمكن التحكم فيها. ويبدأ هذا النموذج متعدد المستويات بأرفع المستويات ويستمر في مضيه نحو الأنشطة الفردية".
- مايكل هامر

البنود الحيوية التسعة في ’جدول أعمال‘ أي مدير

6.المرونة | اجعل إدارتك بدون مستويات مفرطة من الهيكلية

الفكرة الرئيسية

بدلاً من جعل المدراء يديرون وحدات الأعمال المحددة بشكل صارم، عليك أن تُيسر عليهم التعاون مع نظرائهم. واجعل المدراء يتعاونون مع بعضهم البعض في العمل من أجل صالح مشروع العمل التجاري بالكامل وليس من أجل مجرد الترقي.

الأفكار المساندة

لوقت ما، نظمت الكثير من المنشآت نفسها في وحدات عمل استراتيجية - وهي الوحدات التجارية ذات الاكتفاء الذاتي التي تعمل بصورة مستقلة عن غيرها من الوحدات تحت مظلة الشركة الأم. إن الميزة الأساسية لهذا التنظيم كانت تكمن في تركيز اهتمام كل وحدة من وحدات العمل الاستراتيجية على خط واحد من العمل التجاري بشكل حصري، مما يسمح لها بالتخصص.

إن أسلوب وحدات العمل الاستراتيجية به أيضاً بعض العيوب التي ظهرت مع الوقت:

- كان ثمة الكثير من التكرار في المهام الإدارية الروتينية، حتى وإن أوجدت وحدات العمل الاستراتيجية الترتيبات الخاصة بتقديم خدمات مشتركة.
- وجد العملاء صعوبة في التعامل مع وحدات العمل الاستراتيجية المختلفة داخل نفس الشركة.
- الصعوبة البالغة في وضع معايير قياسية موحدة للعمليات التجارية بحيث تلتزم بها مختلف وحدات العمل الاستراتيجية.
- ظهرت التداخلات في العمل بصفة منتظمة بين وحدة عمل استراتيجية ما وبين وحدة أخرى تتملكها نفس الشركة.

يتضح لنا أن الطريقة الأكثر كفاءة وفاعلية لكي تعمل الشركة من خلالها لا تكمن في السعي نحو تأسيس المزيد من وحدات العمل الاستراتيجية، وإنما تكمن في تطبيق أسلوب "اللاهيكلية" - أي أن تدع كل فرد في المنظمة بالكامل يتعاون ويقوم باستخدام نفس الموارد من أجل فائدة العميل. وبهذه الطريقة، يقضي المدراء أقل وقت ممكن في التفكير في موقعهم الوظيفي على الخريطة التنظيمية وأكبر وقت ممكن في إيجاد طرق لإضافة قيمة للعملاء.

إذن كيف يمكن لمنشأة أن يكون ما هيكل أقل تعقيداً وتظل ذات تنظيم جيد؟

1. إعادة تحديد نطاق مسؤولية كل مدير.
بدلاً من منح مدير ما سلطة كاملة على وحدة عمل تجارية بكاملها، اجعلهم مسئولين عن سوق ما، أو منتج ما أو عملية معينة. وبإمكان كل مدير حينئذ العمل على تأكيد نجاحه في نطاق مسئوليته. و الطريقة الوحيدة المتاحة أمامهم لتحقيق ذلك هي العمل يداً بيد مع المدراء الآخرين.
2. اجعل العمل بروح الفريق هو القاعدة وليس الاستثناء.
الوضع الأمثل هو أن يصبح التعاون هو جوهر عمل الإدارة وليس مجرد خروج عرضي عن الممارسة الثابتة من عدم التعاون أو التنسيق. ويمكن تحقيق هذا التعاون فقط عندما يلتف الجميع حول الأهداف العامة. ويعني ذلك أن المدراء لا يجب تقييمهم على أساس مدى جودة تشغيل أي وحدة خاصة، وإنما على مدى ما تصيبه المنشأة ككل من نجاح أو إخفاق بشكل تنافسي.
3. تشجيع المدراء على وضع المؤسسة في مقدمة أولوياتهم.
عندما يركز كل شخص على ربحية المؤسسة، ويقيم النجاح أو الفشل وفقاً لهذا المعيار وحده، فسيكون ثمة روح التعاون والمسؤولية المشتركة. وفي هذه البيئة، فإن أداء وحدات العمل الفردية يصبح محور الاهتمام الثانوي. كما أن كل فرد يتحمل قدراً مشتركاً من المسئولية عن مساعدة المؤسسة على النجاح، مع تقديم الحافز اللازم للعاملين لكي يتعاونوا معاً في العمل من أجل تقوية ودعم الأداء في كل شيء تقوم به المنشأة.إن هذه الروح من التعاون والتحالف تحل محل "حروب سباق الخيول" التي من الممكن أن تدمر المعنويات والأداء.

4. وجود نظام مكافأة يؤكد على إنجازات المجموعات.

لا شيء يحقق الوضوح والتركيز أكثر من نظام المكافأة. ومن الواضح، فسوف يكون لدى العاملين الدافع القوي جداً للقيام بأي شيء من شأنه أن يتولد عنه أفضل المكافآت. ولذلك، لكي يصل العمل بروح الفريق والتعاون إلى أفضل مكانة، ينبغي أن يكون هناك ثمة أهداف عامة، ونظام قياس مشترك وواضح، ونظام مكافأة معلن يتاح للجميع. ومن شأن ذلك الأمر أن يعزز ويدعم الرسالة التي يجب أن يتبناها جميع العاملين بهدف السعي وراء تحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.

5. استبدال الهيكل الرسمي بالقيادة الإلهامية.

المطلب الأساسي الأولي لكي تعمل منظمة بلا هيكل هو وجود قائد ديناميكي وقوي. وينبغي على هذا القائد أن يقوم بتحقيق التماسك والتوجيه من خلال قوة الشخصية والرؤية لا عن طريق إصدار الأوامر. كما يجب أن يضع القادة الجيدون رؤية جذابة، ويقومون بالتأثير على كل فرد للمضي قدماً وتقديم الإلهام الضروري للأفراد لتحمل الصعاب والمشكلات على المدى القريب التي ستواجههم خلال مسيرة العمل. وبهذه الطريقة، سوف تكون المنظمة بالكامل منشغلة جداً بالتقدم قدماً، ولن يكون ثمة وقت للصراع أو المجادلات الداخلية.

اقتباسات

"لقد حان الوقت لكي يقل انشغال واهتمام المدراء بشأن الهياكل والبنية التنظيمية لشركاتهم، ويهتمون أكثر بتنظيم مواردهم من أجل ما يحقق الفائدة للعميل. وإن فكرة 'تقسيم هذا المشروع، ككل إلى وحدات مستقلة' هي فكرة عفا عليها الزمن. فهذا يعني ظهور هيكل إداري بديل أكثر كفاءةً وتعقيداً، حيث لن يكون لدى أي مدير الاستقلالية الكاملة؛ وبالأحرى، فإن هؤلاء المدراء الذين يتولون المناصب القيادية العليا يجب عليهم التعاون والتنسيق فيما بينهم من أجل تحقيق الفائدة الشاملة وصالح الشركة بأسرها".

– مايكل هامر

البنود الحيوية التسعة في 'جدول أعمال' أي مدير

7. بؤرة التركيز	حول سلاسل قنوات التوزيع إلى مجتمعات

الأفكار الرئيسية

بدلاً من البيع إلى قنوات التوزيع، قم ببناء مجتمع يعمل معاً بصفة مستمرة من أجل خدمة العميل النهائي. فبهذه الطريقة، سوف يسمع كل فرد صوت العميل النهائي كي يرشدهم فيما يقومون به.

الأفكار المساندة

ما هي الأولوية الأولى التي يجب أن تضعها في عملك التجاري؟ هي أن تعرف من هم عملاؤك وأن تأتي دائماً بطرق جديدة لتعظيم القيمة التي يحصلون عليها في الوقت الذي يتم فيها الوصول بتكاليفها إلى الحد الأدنى. ومع ذلك فإن الكثير من الشركات بعيدة عن معرفة عملائها الحقيقيين بسبب سلاسل التوزيع الخاصة بها – مثل تجار الجملة، والموزعين، وتجار التجزئة، والتجار، والوسطاء الآخرين.

للتأكد من وصول صوت ورأي العميل واضحاً بدلاً من ترشيحه وتنقيحه، يجب على المنشآت:

1. تحويل سلاسل التوزيع إلى مجتمعات.

يعمل المجتمع معاً نحو تحقيق هدف عام بينما يعتمد توزيع السلسلة على عدد من الأيدي والوسطاء الذين يسلمون المنتج/الخدمة من طرف إلى طرف. من الأفضل من الناحية المثالية أن يعمل المصنعون وكل فرد في سلسلة التوزيع معاً لاستغلال إمكانيات بعضهم البعض في تعظيم القيمة المقدمة للعميل النهائي. وجوهر ذلك، كلما كثرت مشكلات العميل التي تم حلها، كلما أضيف المزيد من القيمة. إن تركيز قناة التوزيع هو تعظيم الأحجام بينما الاهتمام والهدف الأساسي لمجتمع توزيع يكمنان في تطبيق المهارات المتاحة واستخدامها في حل مشكلات العميل. وسوف يكون هذا الهدف هو جوهر الجهد التعاوني الذي يستغل أفضل وأقصى جهود كل العاملين.

2. استغلال الإنترنت.

الإنترنت شيء مثالي للاشتراك في المعلومات وتنظيم الصفقات. ومن الممكن استخدامها بشكل فعال للقضاء على تكرار العمل الذي يضيف المزيد من التكلفة والقليل من الفوائد الهامشية. وعند جعل المعلومات الحالية متاحة للجميع، فإن كل فرد في المجتمع سوف يوفر الوقت والمال– الذي ينبغي أن ينعكس في صورة الأسعار المنخفضة للعميل النهائي.

3. تشجيع أعضاء المجتمع على بذل أقصى طاقتهم فيما يتقنونه ويبرعون فيه من أعمال.

الميزة الحقيقية لأسلوب المجتمع هو أنه نظراً لمشاركة جميع العاملين في المعلومات بدرجة متساوية، فمن الممكن لكل فرد حينئذ أن يتخصص في أفضل ما يقوم به بإتقان. وبالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن يترك أعضاء المجتمع المهام التي هم أقل كفاءة فيها، ويرفعون بذلك كفاءة التشغيل للمجتمع ككل. ومن شأن ذلك أن تقدم طرقاً للمجتمع لكي ينمو–إضافة أعضاء جدد يأتون إلى المجموعات بعدد من المهارات والكفاءات الجديدة على المستوى العالمي.

4. تقليل أو القضاء على المهام المتكررة والزائدة بالكامل.

من الناحية التاريخية، يطلب تجار التجزئة البضائع جملة ويدفعون ثمنها ثم يخزنونها توقعاً للحصول على المقابل المالي لها من العملاء. وكان من شأن ذلك إضافة تكاليف بدون فائدة. أما مع أسلوب مجتمع التوزيع، فإن المجتمع ككل سوف يتحرك عندما يتم تقديم طلب لعميل. ومن شأن ذلك أن يقضي على العديد من نقاط القصور وبنود التكلفة التقليدية بالكامل– مع الفوائد للعميل وكذلك كل فرد في مجتمع التوزيع.

5. عادة تعريف الأدوار التقليدية بطرق غير تقليدية.

لتطوير علاقات الربح المشترك لكل فرد في المجتمع، يجب أن يشارك الجميع في خلق القيمة المضافة. وبدلاً من الترتيبات التقليدية، قد يتم دفع سلسلة من العمولات إلى مختلف العاملين في مجتمع التوزيع الذين يعكسون حقيقة أنهم لم يعودوا يكسبون الإيرادات عن طريق التعامل مع الوحدات.أو قد تستخدم نظم مكافآت متنوعة. أما المبدأ الأساسي فهو أن يحصل كل فرد على نسبة عادلة من ناتج جهود المجتمع ككل.

اقتباسات

"علينا أن نبدأ في التفكير في التوزيع من الخارج إلى الداخل– أي من وجهة نظر العميل الأخير– بدلاً من النظر من الداخل إلى الخارج، أي من منظور المصنع، وشركات توفير المنتجات والخدمات. نحن في حاجة إلى تغيير معجم مفرداتنا. فبدلاً من توزيع المنتجات إلى العميل، يجب علينا أن نعتبر أنفسنا كموزعين لصالح العميل. إن العبرة لم تعد تكمن في إيجاد أسهل طريقة للتخلص من منتجنا، وإنما تكمن في إيجاد أفضل طريقة لتقديم أفضل قيمة للعميل في نهاية المطاف، ذلك العميل الذي يدفع لنا رواتبنا".

– مايكل هامر

"الغرض الحقيقي لأي قناة توزيع ليس الوصول بالمنتجات إلى العملاء النهائيين وإنما حل مشكلات العملاء. فالمنتجات البسيطة، مثل الكتب، قد لا تحتاج إلى الكثير من العمل والجهد في طريقة قناة التوزيع، كما أوضحت لنا شركة 'أمازون'. غير أن معظم المنتجات تخلق لعملائها النهائيين الكثير من المشكلات، ويعني هذا أن قناة التوزيع يتعين عليها إيجاد أفضل طرق لحلها".

– مايكل هامر

"بالرغم من أنه سيكون من الصعب تحويل قنوات التوزيع الراهنة إلى مجتمعات توزيع، فإن الخيار أمامنا ضئيل جداً لتجنب القيام بذلك. التوزيع التقليدي ببساطة لا يساير تحديات اقتصاد العميل. نحن.في أحسن أحوالنا، في بيئة تتطلب التفكير الإبداعي لحل المشكلات الجديدة".

– مايكل هامر

البنود الحيوية التسعة في 'جدول أعمال' أي مدير

8.الشريك	تعاون أينما وحيثما أمكنك

الفكرة الرئيسية

تكمن معظم النفقات العامة عند الهوامش أكثر مما تكمن في عمق الشركة. استغل الإنترنت في تنظيم الاتصال بينك وبين عملائك وبين الموردين. تعاون بشكل كبير وقوي من أجل خفض التكاليف والتقليل من النفقات العامة.

الأفكار المساندة

تعمل الكثير من المنشآت بفعالية وكفاءة في الداخل، غير أن بها أعباء رئيسية ملقاة على الإنتاجية عند الحدود – حيث تتفاعل مع الموردين والعملاء والآخرين. إن تحدي المستقبل الحقيقي هو القضاء على النفقات العامة الزائدة والناجمة عن الحواجز التي تفصل أي شركة عن عملائها.

من حسن الحظ، أن الأداة التعاونية المثالية متاحة الآن لإزالة هذه الحواجز – ألا وهي الإنترنت. وتستخدم الكثير والكثير من المنشآت الإنترنت بكفاءة وفاعلية من أجل:

- تنظيم اتصال مستمر بين العمليات الداخلية بما يسمح لجميع العمليات الداخلية بالشركة بالعمل كوحدة واحدة بدلاً من تضييع الوقت في السعي وراء اكتشاف ما يحدث في مكان آخر في المنظمة أو في إعادة إدخال البيانات.
- التفاعل بشكل مباشر مع كل من العملاء والموردين – حيث أنه من الممكن اقتسام المعلومات في الوقت الحقيقي وبلا أي تكلفة مهما تكن.
- إعادة تخصيص وتوزيع العمل وفقاً لما يمكن القيام به بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية – حيث أنه في ظل توفر بيئة معلومات شفافة ومتاحة للجميع، فإن الطريقة الأكثر فعالية في القيام بأداء أي مهمة سوف تكون واضحة وفاصلة.
- تنسيق الأنشطة –حيث أن أي شخص مشترك فيها سوف يستخدم بدقة نفس البيانات.

في الماضي، اضطرت الشركات إلى التخمين ببراعةعن: متى يمكن للموردين التوريد، ماذا يحتاج العملاء في المستقبل، ما هي مساحة الشحن التي ستكون متاحة، وهكذا. وعندما تكون هذه التخمينات خاطئة، فإن النظام بالكامل يتعرض للخسارة، مما يترتب عليها أسعار مرتفعة لتعويض هذه الخسائر. وعلى النقيض، عندما تشترك الشركات في المعلومات التي تتجاوز حدودها، فإن التعاون يصير حينئذ أمراً مجدياً. توسع في ذلك الأمر خلال سلسلة التوريد وسلسلة التوزيع بالكامل، ومن الممكن حينئذ أن تصبح أي زيادة في الفاعلية أمراً جوهرياً وأساسياً.

إن المبادئ الأساسية لجعل الشركات تتعاون معاً بنجاح وبطريقة مباشرة هي:

1. التأكد من أن العميل النهائي يأتي أولاً – وليست أهداف المشاركين في الترتيب التعاوني الضيقة.
2. تصميم عملية التعاون الكاملة كوحدة واحدة – بحيث يعمل جميع العاملين معاً في إطار الصورة الكبيرة الشاملة وليس على أساس مجموعة من الأشياء الصغيرة.
3. التأكد من أنه لا توجد أنشطة يتم القيام بها وأداؤها أكثر من مرة –وهو ما يقضي على إمكانية وقوع الأخطاء وقصور التكرار.
4. التأكد من أن العمل يتم تنفيذه من جانب الشخص المهيأ والمناسب جداً للقيام به – نظراً إلى أن التعاون سوف يتميز ويتفوق فقط إذا قام كل فرد بأداء ما يتقنه، وسمح للآخرين بأداء ما يتقنونه هم.
5. إدارة التعاون بالكامل بقاعدة بيانات عامة واحدة – حيث يستطيع كل فرد عرض أصوله على أساس المعلومات الراهنة والدقيقة والمتشارك فيها بحرية ومجانية. وهذا الأمر لا يقضي فقط على الحاجة إلى الإصلاحات وتوفيق الأوضاع، ولكنه أيضاً يعمل على التحقق من أن جميع العاملين يعملون معاً في توافق وانسجام تامين.

اقتباسات

"الرؤية التي أصبحت الآن ممكنة التحقق هي وجود سلسلة توريد تعمل حلقاتها معاً في تناغم واتساق. فقد أصبح بإمكان مورد المواد الخام تحديد كمية ونوع المواد التي ينبغي عليه إنتاجها، وذلك بناءً على حجم مبيعات المنتج النهائية على أرفف تجار التجزئة. كما أنه من الممكن أن يقرر المصنع ويحدد ما يتم شحنه، على أساس عدد الشاحنات المتاحة بالفعل لدى شركة الشحن. هذه هي رؤية البيئة المتوافقة غير الخلافية".

– مايكل هامر

"بينما كانت العملية الداخلية الأولى التي أعادت معظم الشركات هندستها هي إنجاز النظام، فإن العملية الاستثمارية الأولى التي بدأت تلقي اهتماماً مشابهاً هي سلسلة التوريد. إن نقاط الضعف والقصور التي تكتنف هذه العملية تبدو واضحةً على السطح، وإن مواجهتها تحقق عوائد فورية في شكل رضاء العميل والتكاليف المنخفضة. كما تبدأ احتمالات المعاناة تظهر في مناطق أخرى. ومن المحتمل أن تصبح موجة المعاناة الرئيسية القادمة هي تطوير المنتج التعاوني. بحيث تقوم الشركة، وموردوها، وحتى عملائها، بالمشاركة في البيانات والمعلومات المتعلقة بالمنتج أثناء ابتكاره (من خلال الشبكة الدولية "Web"). إن الموردين يتمتعون بميزة كونهم قادرين على البدء في تطوير أجزاء المنتج التي سيكونون مسؤولين عنها قبل أن يكتمل التصميم النهائي؛ ويمكن للمورد أن يقدم تغذية رجعية مبكرة حول ما إذا كان يعتقد أنه يمكنه القيام بدوره في غضون الوقت المحدد وقيود التكلفة. كما يمكن للعملاء مراجعة المنتج كلما ظهر ويقدمون معطياتهم ومرئياتهم بحيث تؤكد أن النتائج النهائية ستلبي احتياجاتهم".

– مايكل هامر

البنود الحيوية التسعة في 'جدول أعمال' أي مدير

9. التوسع	تكامل، فعلياً، من أجل أن تنمو منشأتك

الفكرة الرئيسية

بدلاً من محاولة تقديم منتج كامل، ركز بشكل مكثف وحصري على أفضل ما تقوم به، وتكامل بشكل أساسي مع الآخرين الذين يمكنهم عمل باقي أجزاء المنتج بشكل أفضل منك. وعند تحقيق ذلك بالتعاون في العمل، سوف يكون بين يديك منتجات أفضل من تلك التي كنت تحققها بمفردك.

الأفكار المساندة

إن جوهر التكامل الواقعي هو أن ترى المشروع الاستثماري ليس على أنه شركة ذات اكتفاء ذاتي وإنما كجزء من شبكة ممتدة من الشركات التي تعمل معاً من أجل تحقيق قيمة للعميل. وكذلك، فإن التكامل الواقعي هو عكس التكامل الجذري حيث تحاول الشركات القيام بكل شيء بمفردها.

الخطوات الأساسية للتكامل الواقعي هي:

1. عرف وحدد نفسك في ضوء العمليات التي تقوم بتنفيذها على أفضل نحو– لا في ضوء المصطلحات الكلاسيكية للمنتجات والخدمات التي تقدمها. وتذكر دائماً أنك كلما قمت بعمل المزيد لعملائك، كلما زادت القيمة التي تضيفها وكلما كان من الصعب التمييز بين عملياتهم وعملياتك.
2. قم بتقوية وتعزيز العمليات التي تقوم بأدائها على أفضل نحو–واترك أي شيء آخر للمتخصصين من خارج شركتك المهيئين بشكل أفضل للقيام بها.
3. تعلم كيفية العمل مع الآخرين في تعاون وثيق – بتبادل المهارات الأساسية والمعلومات بدلاً من السعي وراء ادخار هذه الأصول من أجل استخدامك الحصري لها.
4. كن مستعداً لإعادة التفكير في الاستراتيجية التجارية لشركتك – حتى يكون بإمكانك زيادة إمكانيات الآخرين عندما تكون استراتيجيتك ذات مغزى وهدف، وتقوم بتقديم الخدمات للآخرين الذين يرغبون في الاستفادة من أي أو كل أصولك الاستراتيجية.

المفاتيح الستة لتطبيق ’جدول الأعمال

الفكرة الرئيسية

المفاتيح الستة للنجاح في تطبيق ’جدول الأعمال‘ هي:

1. التكامل والتركيز في كل شيء تقوم بأدائه.
2. إعطاء المزيد من الاهتمام لقضايا العاملين.
3. إدارة دوائر مختلفة من الأشخاص بشكل مختلف.
4. إظهار القيادة الملتزمة.
5. التواصل مع الآخرين بشكل جيد.
6. الانتشار عبر سلسلة من الخطوات، وليس القيام بها جميعاً في ذات الوقت.

الأفكار المساندة

1. التكامل والتركيز في كل شيء تقوم بأدائه.

بينما هناك تسع قضايا في ’جدول الأعمال‘، فإن ذلك لا يعني أن تقوم الشركة بالسعي وراء القيام بتسعة مشاريع مستقلة وغير مترابطة في ذات الوقت. فهذه تصبح عندئذ وصفة للفوضى. وإنما، يجب على قادة الشركة إيجاد مظلة تضم تحتها جميع الجهود المبذولة المتنوعة لتكيف الشركة مع اقتصاد العميل. وبالإضافة إلى ذلك، يجب تطبيق المهارات الصحيحة المناسبة لإدارة البرنامج بشكل جيد.

2. إعطاء المزيد من الاهتمام لقضايا العاملين.

سوف تقبع التحديات الحقيقية لتحقيق التغيير في الأفراد والمجالات الثقافية. إن تغير ثقافة شركة ما عمل شاق يمكن ألا يتم بسهولة في أي وقت. ضع خطة تقوم على أساس إنفاق ثلث الميزانية في تصميم وتنفيذ التغيير والثلث الثاني على الدعم التكنولوجي المطلوب والثلث الأخير على حل قضايا العاملين الذين يشاركون في التغيير.

3. إدارة الدوائر المختلفة من الأشخاص بشكل مختلف.

بالنسبة لأي تغيير رئيسي، سوف يكون 20 في المائة من الأفراد متحمسين له، و60 في المائة منهم لن يكون لهم رأي، و20 في المائة منهم سوف يعارضونه. ركز جميع طاقاتك على الفوز بالـ 60 في المائة في الوسط نظراً إلى أن الفوز أو الخسارة في هذه المعركة سيتحدد هنا.

4. إظهار قيادة ملتزمة.

يظهر القادة الالتزام بالتغيير عند:

- إعلان ربط مصداقيتهم بنجاح التغير.
- توفير الموارد المطلوبة واعتبارها مقدسة.
- استمرار المشاركة شخصياً في برنامج التغير.
- إظهار حماسهم للتغير.
- طلب المشاركة من كل فرد آخر.

5. الاتصال والتواصل مع الآخرين بشكل جيد.

لتحقيق الاتصالات الداخلية التي تدعم التغيرات:

- استمر في إعادة نفس الرسالة مرة تلو الأخرى.
- ابتكر رسائل تأسر العين وتحمس الناس لها.
- لا تكذب أبداً – وخصوصاً في القضايا الحساسة.
- ضم أسماء كبار المسئولين، وخصوصاً الرئيس التنفيذي إلى قائمة مؤيدي التغيير.
- استخدم التواصل المتبادل من أجل تجميع التغذية الرجعية.

6. الانتشار عبر سلسلة من الخطوات، وليس القيام بها جميعاً في ذات الوقت.

بدلاً من تتبع أسلوب "الضربة الكبيرة" حيث يحدث كل شيء مرة واحدة، قم بتنفيذه في سلسلة من الخطوات الصغيرة. فإذا انتهت كل خطوة بسرعة نسبية وكان الاتجاه العام الذي يتحرك فيه كل شيء واضحاً، فإن الحماس سوف ينشأ حينئذ. وكذلك سوف تنبني الثقة كلما بدأت الخطوات الأولى في تحقيق فوائد وتحسينات ملحوظة. إن ضربة كبيرة واحدة سوف تشل المنظمة، ولكن سلسلة مستمرة من الخطوات المنطقية يقوم كل منها على ما سبق سوف يحقق ويوجد شعوراً بالقوة الدافعة وبالنجاح.

الخطوات الثلاث العملية التي يمكنك القيام بها

الفكرة الرئيسية

الخطوات الثلاث الفعلية والملموسة التي يمكن لأي منشأة القيام بها الآن للاستعداد للمستقبل هي:

1. أوجد نظام إنذار مبكر جيد للتغيرات الجديدة.
2. كن ماهراً في تطوير عمليات جديدة.
3. أوجد هيكلاً تنظيمياً مرناً.

الأفكار المساندة

1. أوجد نظام إنذار مبكر جيد للتغيرات الجديدة.

في معظم المنظمات، فإن أول أناس يلاحظون التغيرات في السوق والاقتصاد هم أولئك العاملون في الخطوط الأمامية، ولكن هؤلاء ليست لديهم الصلاحية اللازمة للقيام بأي شيء حيالها. وفي الواقع، فإن فحص جميع أجزاء المعلومات الضئيلة التي ترد وملاحظة التغيير لم يرد في مواصفات وظيفة أي شخص. ويحتاج ذلك إلى المواجهة، والطريقة الوحيدة للقيام بذلك بصورة جيدة ومستمرة هي جعل عملية مراقبة التغييرات وظيفة يقوم بها المدراء. وسوف تكون الأجزاء الأساسية في هذه العملية هي:

- تطوير رؤية متعمقة عن احتياجات العملاء الفعلية.
- تحليل جميع العملاء المحتملين وكذلك العملاء الفعليين.
- مراقبة التطورات البازغة التي تحدث بشكل تدريجي.

2. كن ماهراً في تطوير عمليات جديدة.

عندما تلاحظ تغيراً جذرياً في الصناعة، فإن التحدي التالي هو تحديد ما ينبغي عليك القيام به لمواجهة هذا التغيير. وللاستجابة بشكل فعال للتغيرات:

- يجب أن يكون لديك فريق من الأفراد ذوي الخبرة في هذا االمجال.
- إيجاد عملية منظمة للاستجابة للتغير.
- تنفيذ مبادرات مناسبة لإدارة التغير.

3. أوجد هيكلاً تنظيمياً مرناً.

حيث أن التغيير يحدث طوال الوقت، فأنت في الواقع في حاجة إلى ثقافة تجارية للشركة ترحب بالتغيير ولا تعارضه.إن الشركات المستعدة للاستجابة بفعالية وبشكل مؤثر للتغيرات في البيئة العامة سوف تديرها العمليات ولن تنغلق في هيكل تنظيمي جامد. كما أنها تصبغ طابعها بالثقافة التجارية للشركة التي تعلي قيمة الطموح، والتواضع، والفضول، والتركيز على المستقبل. وسيكون ثمة مستوى رفيع من التفاوت المسموح به من أجل المجازفة، وسوف يقبل الجميع بأن ذلك التغير شيء حتمي ومستمر إذا ما قررت المنظمة مواجهة المستقبل بثقة.

اقتباسات

"يجب على مدراء اليوم أن يضعوا لأنفسهم جدول أعمال جديد، نظراً لأنهم يقومون بأداء العمل بعد تحولات عنيفة في بيئة الاقتصاد والأعمال. ففي الربع الأخير من القرن العشرين، خسر الموردون، الذين كانوا حتى ذلك الحين يهيمنون على الاقتصاديات الصناعية ويضعون شروط إدارة العمل التجاري، وتخلوا عن مكانتهم المهيمنة تلك لصالح عملائهم. وخلال السنوات الخمس والعشرين الأخيرة، ثار العملاء في جميع الصناعات بالفعل ضد الموردين الذين كانوا يزدادون نمواً وقوةً دافعة. ومعلوم أن الظروف التي دفعت بظهور اقتصاد العميل لم تنته بعد، فهي لا تزال تتزايد.. وليس هناك ثمة نهاية يمكن التنبؤ بها لزيادة المنافسة الدولية، أو السعة والكفاءة المفرطة، أو تجارة السلع المتشابهة، أو معرفة العميل أو قوة العميل التي تتدفق منها. إن غرضي هو أن أعرض مجموعة من الأفكار الملموسة والأساليب العملية التي من الممكن أن يستغلها المدراء الحقيقيون في الشركات الفعلية في مساعدة شركاتهم على الهيمنة على أسواقها في العقد القادم من الزمان".

– مايكل هامر